



COACHING

El Líder como Entrenador

por [Herminia Ibarra](#) y [Anne Scoular](#)

De la edición de noviembre–diciembre 2019

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

[Read in English](#)

Érase una vez, la mayoría de la gente comenzó carreras exitosas desarrollando experiencia en un dominio técnico, funcional o profesional. Hacer bien tu trabajo significaba tener las respuestas correctas. Si pudieras demostrarte a ti mismo de esa manera, subirías

la escalera y, finalmente, pasarías a la administración de personas, momento en el que tenías que asegurarte de que tus subordinados tuvieran esas mismas respuestas.

Como gerente, sabías lo que había que hacer, enseñaste a otros cómo hacerlo, y evaluaste su desempeño. Comando y control era el nombre del juego, y su objetivo era dirigir y desarrollar empleados que entendieran cómo funcionaba el negocio y fueran capaces de reproducir sus éxitos anteriores.

Hoy no. El cambio rápido, constante y disruptivo es ahora la norma, y lo que tuvo éxito en el pasado ya no es una guía para lo que tendrá éxito en el futuro. Los gerentes del siglo XXI simplemente no lo hacen (¡y no pueden!) tener todas las respuestas correctas. Para hacer frente a esta nueva realidad, las empresas se están alejando de las prácticas tradicionales de mando y control y hacia algo muy diferente: un modelo en el que los gerentes dan apoyo y orientación en lugar de instrucciones, y los empleados aprenden a adaptarse a entornos en constante cambio de formas que den rienda suelta a nuevas energías, innovación y compromiso.

El papel del gerente, en resumen, se está convirtiendo en el de un entrenador.

Este es un cambio dramático y fundamental, y lo hemos observado de primera mano. Durante la última década, lo hemos visto en nuestra investigación en curso sobre cómo las organizaciones se están transformando para la era digital; lo hemos discernido de lo que nuestros estudiantes ejecutivos y clientes de coaching nos han dicho acerca de las habilidades de liderazgo que quieren cultivar en sí mismas y en todas sus empresas; y hemos notado que cada vez más empresas con las que trabajamos están invirtiendo en la formación de sus líderes como entrenadores. Cada vez más, el coaching se está volviendo integral en la estructura de una cultura de aprendizaje, una habilidad que los buenos gerentes de todos los niveles necesitan desarrollar e implementar.

Debemos señalar que cuando hablamos de coaching, queremos decir algo más amplio que los esfuerzos de los consultores que son contratados para ayudar a los ejecutivos a desarrollar sus habilidades personales y profesionales. Ese trabajo es importante y a veces vital, pero es temporal y ejecutado por extraños. El coaching del que estamos hablando, el tipo que crea una verdadera organización de aprendizaje, es continuo y ejecutado por aquellos dentro de la organización. Es un trabajo en el que todos los gerentes deben participar con toda su gente todo el tiempo, de formas que ayuden a definir la cultura de la organización y a avanzar en su misión. Un administrador eficaz como entrenador hace preguntas en lugar de proporcionar respuestas, apoya a los empleados en lugar de juzgarlos, y facilita su desarrollo en lugar de dictar lo que hay que hacer.

Las empresas se están alejando de las prácticas tradicionales de mando y control.

Esta concepción del coaching representa una evolución. El coaching ya no es sólo una forma benévola de compartir lo que sabes con alguien menos experimentado o menos senior, aunque eso sigue siendo un aspecto valioso. También es una forma de hacer preguntas para generar ideas en la otra persona. Como Sir John Whitmore, una figura líder en el campo, lo definió, el coaching calificado implica «liberar el potencial de las personas para maximizar su propio rendimiento». Los mejores practicantes han dominado ambas partes del proceso, impartiendo conocimiento y ayudando a otros a descubrirlo por sí mismos, y pueden hacerlo ingeniosamente en diferentes situaciones.

Una cosa es aspirar a ese tipo de coaching, pero otra es hacer que suceda como práctica cotidiana a través de las muchas capas de una organización. En la mayoría de las empresas, todavía bosteza una gran brecha entre la aspiración y la

práctica, y hemos escrito este artículo para ayudar a los lectores a colmirarla. Nos centramos primero en cómo desarrollar el coaching como una capacidad de gestión individual, y luego en cómo convertirlo en una organización.

No eres tan bueno como crees

Para los líderes que están acostumbrados a abordar los problemas de rendimiento diciéndoles a la gente qué hacer, un enfoque de coaching a menudo se siente demasiado «suave». Además, puede hacerlos psicológicamente incómodos, porque les priva de su herramienta de gestión más familiar: afirmar su autoridad. Así que se resisten al entrenamiento—y dejados a sus propios medios, es posible que ni siquiera lo prueben. «Estoy demasiado ocupado», dirán, o «Este no es el mejor uso de mi tiempo», o «La gente con la que estoy ensillado no es accesible». En el libro de Daniel Goleman estudio clásico de estilos de liderazgo, publicado en esta revista en 2000, los líderes clasificaron el coaching como su estilo menos favorito, diciendo que simplemente no tenían tiempo para el lento y tedioso trabajo de enseñar a las personas y ayudarlas a crecer.

Incluso si muchos gerentes no están entusiasmados con el coaching, la mayoría piensa que son bastante buenos en ello. Pero muchos de ellos no lo son. En un estudio, 3.761 ejecutivos evaluaron sus propias habilidades de coaching, y luego sus evaluaciones fueron comparadas con las de las personas que trabajaron con ellos. Los resultados no se alinearon bien. El 24% de los ejecutivos sobrestimaron significativamente sus habilidades, calificándose a sí mismos como superiores a la media, mientras que sus colegas los clasificaron en el tercio inferior del grupo. Eso es un desajuste revelador. «Si crees que eres un buen entrenador pero en realidad no lo eres», escribieron los autores del estudio, «estos datos sugieren que puedes ser mucho peor de lo que imaginabas».

Coaching bien puede ser difícil incluso para los gerentes más competentes y bienintencionados. Uno de nosotros (Herminia) enseña una clase a ejecutivos que hace esto claro año tras año. Los ejecutivos reciben un estudio de caso y se les pide que desempeñen el papel de un gerente que debe decidir si despedir o entrenar un informe directo que no está funcionando a la par. El empleado ha cometido errores obvios de juicio, pero el gerente ha contribuido significativamente al problema al haberlo ignorado y microadministrado alternativamente.

Cuando se presenta este escenario, nueve de cada 10 ejecutivos deciden que quieren ayudar a su informe directo a hacerlo mejor. Pero cuando se les pide que jueguen una conversación de coaching con él, demuestran mucho margen para mejorar. Saben lo que se supone que deben hacer: «preguntar y escuchar», no «contar y vender». Pero eso no es natural, porque en el fondo ya han tomado una decisión sobre el camino correcto a seguir, generalmente antes de que incluso empiecen a hablar con el empleado. Así que sus esfuerzos para entrenar normalmente consisten en tratar de llegar a un acuerdo sobre lo que ya han decidido. Eso no es un verdadero entrenador, y no es sorprendente que no se desempeñe bien.

Con las herramientas y el apoyo adecuados, casi cualquiera puede convertirse en un mejor entrenador.

Así es como se desarrollan estas conversaciones. Los ejecutivos comienzan con una pregunta abierta, como «¿Cómo crees que van las cosas?» Esto invariablemente provoca una respuesta muy diferente de lo que esperaban. Así que reformulan la pregunta, pero esto tampoco evoca la respuesta deseada. Con cierta frustración, comienzan a hacer preguntas importantes, como «¿No crees que tu estilo personal encajaría mejor en un rol diferente?» Esto hace que el informe directo sea defensivo, y se vuelve aún menos propenso a dar la

respuesta esperada. Eventualmente, sintiendo que la conversación no va a ninguna parte, los ejecutivos cambian al modo «contar» para obtener su conclusión. Al final del ejercicio, nadie ha aprendido nada sobre la situación ni sobre sí mismos.

¿Te suena familiar? Este tipo de «coaching» es demasiado común, y detiene a las empresas en sus intentos de convertirse en organizaciones de aprendizaje. La buena noticia, sin embargo, es que con las herramientas y el apoyo adecuados, un método sólido, y mucha práctica y retroalimentación, casi cualquiera puede convertirse en un mejor entrenador.

Diferentes formas de ayudar

Para que los gerentes piensen en la naturaleza del coaching, y específicamente cómo hacerlo mejor en el contexto de una organización de aprendizaje, nos gusta presentarles la matriz 2×2 a continuación. Es una herramienta simple pero útil. Un eje muestra la información, el asesoramiento o la experiencia que un entrenador *pone en* a la relación con la persona entrenada; el otro muestra la energía motivacional que un entrenador *se retira* desbloqueando las ideas y soluciones de esa persona.

Estilos de Coaching		
Más información poner en	1. Directiva	4. Situacional
Menos información poner en	2. Laissez-faire	3. No directiva
	Menos energía se retiraron	Más energía se retiraron

En la parte superior izquierda, en el cuadrante 1, se encuentra *la instrucción directiva*, que se lleva a cabo principalmente a través de la «narración». La tutoría entra en esta categoría. Todo el mundo sabe qué esperar aquí: Un gerente con años de conocimiento acumulado voluntariamente lo comparte con un miembro del equipo junior, y esa persona escucha atentamente, esperando absorber tanto conocimiento como sea posible. Este enfoque tiene mucho que recomendarlo, pero también tiene algunas desventajas. Debido a que consiste en indicar qué hacer y cómo hacerlo, desata poca energía en la persona que está siendo entrenada; de hecho, incluso puede deprimir su nivel de energía y motivación. También asume que el jefe sabe cosas que el receptor del coaching no sabe, no siempre es una suposición segura en un entorno de trabajo complejo y en constante cambio. Además, debido a que permite a los líderes seguir haciendo lo que siempre han sobresalido (resolver los problemas de otras personas), no construye bien la capacidad organizativa.

Dicho esto, el coaching no siempre es la respuesta. Puede haber momentos en los que todos los miembros del equipo están llevando a cabo su trabajo de manera productiva, y el enfoque correcto para administrarlos es dejarlos solos. Este enfoque, que llamamos *laissez-fai*, aparece en el cuadrante 2.

En la parte inferior derecha, en el cuadrante 3, se encuentra *la instrucción no directiva*, que se basa en escuchar, cuestionar y retener el juicio. Los gerentes aquí trabajan para sacar sabiduría, visión y creatividad de las personas a las que están entrenando, con el objetivo de ayudarles a aprender a resolver problemas y hacer frente a situaciones desafiantes por su cuenta. Es un enfoque que puede ser altamente energizante para aquellos que están siendo entrenados, pero no es natural para la mayoría de los gerentes, que tienden a estar más cómodos en el modo «contar».

En la parte superior derecha, en el cuadrante 4, se encuentra *la formación situacional*; que representa el punto dulce en nuestro marco. Todos los gerentes de una organización de aprendizaje deben aspirar a convertirse en expertos en el entrenamiento situacional, lo que, como su nombre indica, implica lograr un equilibrio fino entre estilos de directiva y no directiva de acuerdo con las necesidades específicas del momento. A partir de nuestro trabajo con ejecutivos experimentados, hemos llegado a la conclusión de que los gerentes deben practicar primero el coaching no directivo mucho por sí solos, hasta que se convierta en casi segunda naturaleza, y sólo entonces comenzar a equilibrar esa capacidad recién fortalecida con períodos de coaching de directivas útiles.

El modelo GROW

Una de las mejores maneras de mejorar en el coaching no directivo es intentar conversar usando el modelo GROW, ideado en la década de 1980 por Sir John Whitmore y otros. GROW implica cuatro pasos de acción, cuyas primeras letras dan nombre al modelo. Es fácil de entender conceptualmente, pero es más difícil de practicar de lo que podría imaginar, porque requiere entrenarse para pensar de nuevas maneras acerca de cuál es su rol y valor como líder.

Los cuatro pasos de acción son los siguientes:

Gol.

Cuando comiences a discutir un tema con alguien a quien estás entrenando, establece exactamente lo que él quiere lograr *Ahora mismo*. No cuáles son sus objetivos para el proyecto o su trabajo o su papel en la organización, sino lo que espera obtener de este intercambio en particular. La gente no hace esto orgánicamente en la mayoría de las conversaciones, y a menudo necesitan ayuda con él. Una buena manera de empezar es preguntar algo como «¿Qué quieres cuando sales por la puerta que no tienes ahora?»

La realidad.

Con el objetivo de tu conversación establecido, haz preguntas arraigadas en *qué*, *cuándo*, *donde*, y *quien*, cada uno de los cuales obliga a la gente a bajar de las nubes y centrarse en hechos concretos. Esto hace que la conversación sea real y constructiva. Notarás que no incluimos *¿Por qué*. Eso es porque preguntar por qué exige que la gente explore razones y motivaciones en lugar de hechos. Al hacerlo, puede conllevar connotaciones de juicio o desencadenar intentos de autojustificación, lo cual puede ser contraproducente.

Durante esta etapa, una buena pregunta centrada en la realidad es «¿Cuáles son las cosas clave que necesitamos saber?» Atender cuidadosamente la forma en que las personas responden. ¿Les falta algo importante? ¿Están hablando de cuestiones operacionales pero olvidando el lado humano de la ecuación? ¿O al revés? Cuando le pides a la gente que baje la velocidad y piense de esta manera, a menudo se pierden en la contemplación, y luego se enciende una luz, y se van, comprometiéndose con el problema por su cuenta con nueva energía y una perspectiva fresca. Este paso es crítico, porque impide que la gente deje de pasar por alto las variables pertinentes y salte a conclusiones. Su trabajo aquí es sólo plantear las preguntas correctas y luego salir del camino.



Nazario Graziano

Opciones.

Cuando la gente acude a ti para entrenar, a menudo se sienten atascada. «No hay nada que pueda hacer», podrían decirte. O «sólo tengo una opción real». O «Estoy dividido entre A y B».

En este punto su tarea es ayudarles a pensar de manera más amplia y profunda. Para ampliar la conversación, a veces es suficiente preguntar algo tan simple como «Si tuvieras una varita mágica, ¿qué harías?» Usted se sorprendería de lo liberador que muchas personas encuentran esa pregunta para ser, y lo rápido que luego comienzan a pensar de maneras frescas y productivas. Una vez que han ampliado su perspectiva y descubierto nuevas opciones, su trabajo consiste en prompt tarlos a profundizar su pensamiento, tal vez animándolos a explorar el lado positivo, la desventaja y los riesgos de cada opción.

Will.

Este paso tampoco suele ocurrir orgánicamente en las conversaciones, por lo que de nuevo la mayoría de la gente necesitará ayuda con él. El paso en realidad tiene dos partes, cada una con un sentido diferente de la palabra *Will*.

En la primera parte se pregunta: «¿Qué vas a hacer?» Esto anima a la persona a la que estás entrenando a revisar el plan de acción específico que ha surgido de tu conversación. Si la conversación ha ido bien, tendrá una idea clara de lo que es ese plan. Si no lo hace, tendrás que volver a recorrer los pasos anteriores del proceso GROW y ayudarla a definir cómo va a atacar el problema.

El coaching situacional implica equilibrar estilos de directiva y no directiva.

La segunda parte consiste en preguntar a la gente acerca de su voluntad de actuar. «En una escala del uno al diez», se podría preguntar, «¿cuán probable es que lo hagas?» Si responden con un ocho o más, probablemente estén lo suficientemente motivados para seguir adelante. Si la respuesta es de siete o

menos, probablemente no lo harán. En ese caso, tendrá que volver a recorrer los pasos anteriores del proceso, en un esfuerzo por llegar a una solución sobre la que es más probable que actúen.

Por supuesto, el coaching en el lugar de trabajo generalmente se lleva a cabo fuera de las sesiones formales de coaching. Muy a menudo, sucede en breves intercambios, cuando un gerente puede responder a una solicitud de ayuda planteando una sola pregunta, como «¿Qué has pensado ya?» o «¿Qué importa realmente aquí?» Cuando se producen más de esas interacciones, cuando note que sus gerentes se vuelven cada vez más inquisitivos, hacen buenas preguntas y trabajan desde la premisa de que no tienen todas las respuestas, sabrá que está en el camino correcto.

Coaching como capacidad organizativa

Hasta ahora, nos hemos centrado en el coaching como una habilidad gerencial. Ese es un primer paso vital, pero para transformar su empresa en una organización genuina de aprendizaje, necesita hacer algo más que enseñar a los líderes y gerentes individuales cómo entrenar mejor. También necesita hacer del coaching una capacidad organizativa que encaje integralmente dentro de la cultura de su empresa. Y para tener éxito en eso, hay que realizar una transformación cultural que implique los siguientes pasos.

Articula el «por qué».

Los gerentes y profesionales son personas ocupadas. Si el coaching les parece simplemente la última moda impulsada por RRHH, harán rodar sus ojos y cumplirán con los requisitos lo más mínimo posible. Si quieres que adopten el coaching no solo como una habilidad personal sino también como una fuente de fortaleza cultural, tendrás que dejar claro por qué es valioso para el negocio y su propio éxito.

Un buen «por qué» conecta inevitablemente el coaching con las tareas de misión crítica de una organización. Considere el ejemplo del bufete internacional Allen & Overy. Cuando David Morley, entonces socio senior, decidió hacer del coaching una parte clave de la cultura de liderazgo de la firma, comenzó a hablar con sus colegas sobre la importancia de las conversaciones de alto valor. Morley es alumno de uno de nuestros entrenamientos de entrenador de liderazgo (de Anne). «Mi discurso», nos dijo, «fue este: «Como líder sénior, tienes aproximadamente 100 conversaciones al año que son de especial valor, en el sentido de que cambiarán tu vida o la vida de la persona con la que estás hablando. Queremos ayudarte a adquirir las habilidades necesarias para maximizar el valor en esas 100 conversaciones, desbloquear problemas ocultos anteriormente, descubrir nuevas opciones y revelar nuevas ideas.» Eso resonó. Casi todos los que ocupaban un puesto de liderazgo clave en la firma reconocieron que luchaban para aprovechar al máximo esas conversaciones, y podían ver fácilmente que carecían de habilidades».

Coaching 101

Comience con unos pasos básicos.

Evaluar la situación. Decida qué tipo de entrenamiento es necesario. El entrenamiento situacional completo, equilibrando la directiva y el coaching no directivo momento a momento—no siempre es la respuesta. Siempre habrá escenarios en los que la gente simplemente necesita saber qué hacer. En otras ocasiones, si, digamos, están luchando con decisiones de carrera profundamente importantes, podría ser apropiado ofrecer coaching no directivo, pero nada más. También es posible que tu gente no necesite ningún entrenamiento en este momento, pero

Articular el «por qué» también puede implicar ayudar a las personas a ver los beneficios colaterales del coaching. Eso es lo que funcionó en Berkeley Partnership, una consultoría internacional de gestión, donde muchos socios que han recibido nuestra formación en coaching nos dicen que ha mejorado significativamente su capacidad para servir a sus clientes. Según Mark Fearn, uno de los fundadores de la firma, los socios de Berkeley están ahora mejor equipados para responder cuando los clientes piden ayuda con problemas grandes,

realmente valore un oído más tarde. Pregúntales.

Escucha, escucha. Aquí hay una buena regla general para la mayoría de las situaciones: cállate y escucha. Absorbe lo que la gente te dice, y estar alerta a lo que su tono de voz y lenguaje corporal transmiten. No respondas como normalmente podrías; en cambio, escucha sólo para entender. De vez en cuando repite lo que oyes, para asegurarte de que lo tienes bien, pero evita saltar. Deje espacio para el silencio, especialmente al final de su conversación. Las cosas más importantes surgen a menudo de ese silencio.

Haga preguntas abiertas. Sí/No las preguntas apagan el pensamiento. Los abiertos lo expanden. La líder mentalista Nancy Kline usa una provocadora que va más o menos así: «¿Qué sabes ya, sin saberlo, que descubrirás en un año?» Pero las preguntas no tienen que ser complejas o inteligentes. A veces lo más simple, como «¿Qué más?»... son los mejores. Lo que es vital es que demuestren tu auténtico interés y creencia en la persona a la que estás entrenando. Eso es algo en lo que trabajar duro, incluso si la actuación de la persona hasta la fecha te hace dudar. Si usted puede suspender sinceramente el juicio, usted puede ser sorprendido!

Practicar coaching no directivo. La práctica lo hace perfecto. Pruebe el coaching no directivo fuera del trabajo, tal vez en algún rol pro bono

desordenados, a veces mal definidos que a menudo van mucho más allá del informe inicial de la firma. Después de haber desarrollado sus habilidades de coaching, los socios han mejorado en reconocer situaciones en las que no tienen que proporcionar respuestas; entienden que en tales casos, pueden ser capaces de ofrecer más valor escuchando atentamente, haciendo las preguntas correctas y apoyando a los clientes a medida que trabajan en la mejor forma posible. solución. «Ahora que hemos añadido experiencia en coaching», nos dijo Fearn, «nuestra tarea a veces puede ser simplemente sacarles la respuesta, creando un espacio para pensar».

Modelar el comportamiento.

Si quieres que las personas con las que trabajas acepten el coaching, primero debes aceptarlo tú mismo.

Nadie lo ha hecho mejor que Satya Nadella, el CEO de Microsoft. Como se señaló en una London Business School estudio de caso que Herminia coescribió, cuando Nadella tomó las riendas, en 2014, fue solo el tercer director ejecutivo en las cuatro décadas

u otro rol extracurricular. Practique de una manera disciplinada y sostenida hasta que tenga confianza en que lo está haciendo bien. Sabrás que te estás volviendo bueno cuando la gente con la que hablas empieza a tener «¡Ajá!» momentos o gracias profusamente a pesar de que sientes que no les dijiste nada.

de historia de la compañía. Durante los 14 años de mandato de su predecesor, Steve Ballmer, los ingresos se habían triplicado y los beneficios se habían duplicado, pero al final de ese tiempo, la compañía había perdido su impulso. Predominó una cultura de inspección y juicio, y se fijó la mentalidad gerencial: los gerentes evaluaron los informes directos de acuerdo con lo bien que

dominaban las habilidades y generaban números que les permitirían reproducir los éxitos del pasado.

Esta cultura había contribuido significativamente a la notable racha de dominio de Microsoft en el mundo de la informática personal. Pero a medida que la energía en el sector tecnológico se desplazaba hacia los teléfonos inteligentes y la nube, las viejas prácticas de gestión comenzaron a impedir el progreso. En el momento en que Nadella asumió el control, la aversión al riesgo y la política interna estaban obstaculizando la colaboración entre divisiones, líderes sénior se oponían a la innovación de código abierto, y el precio de las acciones de la compañía se había estancado. Además, las tecnologías estaban cambiando tan rápidamente que los gerentes a menudo tenían conocimientos y prácticas obsoletos, pero seguían pasándolo porque eso es lo que sabían hacer.

Nadella rápidamente se dio cuenta de que Microsoft necesitaba una transformación cultural. Para recuperar su impulso y afirmarse como una fuerza en este nuevo panorama, la empresa tuvo que alejarse de su arraigado estilo de gestión y desarrollar lo que la psicóloga de Stanford Carol Dweck ha llamado una mentalidad de crecimiento, en la que todos los miembros de la organización

estaban abiertos al aprendizaje constante y al riesgo.tomando. Como el propio Nadella lo dijo acertadamente, los líderes de la empresa tuvieron que pasar de ser sabelotodo a ser «aprenderlo-todo».

Nadella entendió que el proceso tenía que comenzar con él, por lo que comenzó a modelar los comportamientos que quería que los gerentes de Microsoft adoptaran. Solicitó pensamientos de todos los que hablaba y escuchó con entusiasmo lo que tenían que decir. Hizo preguntas no directivas, demostrando que su papel era apoyar en lugar de juzgar. Animó a la gente a ser abierta acerca de sus errores y a aprender de ellos. «Está contigo», dijo Jean-Phillipe Courtois, miembro de su equipo de liderazgo. «Puedes sentirlo. Puedes ver el lenguaje corporal. No importa si eres un alto ejecutivo o un vendedor de primera línea; él tiene exactamente la misma calidad de escuchar».

El modelado es poderoso porque muestra que un líder camina la charla. Además, genera impulso. Los investigadores han encontrado que cuando la gente tiene dudas sobre qué comportamiento es apropiado, copian las acciones de los demás, particularmente aquellos que tienen poder y estatus. Por lo tanto, no es sorprendente que en estos tiempos de rápido cambio, que inevitablemente traen incertidumbre empresarial, los empleados busquen pistas a sus líderes. Si se dan cuenta de que sus líderes están trabajando para fomentar el aprendizaje y cultivar el delicado arte de liderazgo como conversación, harán lo mismo.

Crear capacidad en toda la organización.

Después de que Nadella se convirtiera en CEO de Microsoft, el clima corporativo cambió y el rendimiento de la compañía aumentó. Pero Nadella no fue solo responsable. Con más de 130.000 empleados, dependía de los miembros de su equipo de liderazgo para adaptar la mentalidad de crecimiento a las necesidades únicas de sus negocios individuales. Para Courtois, quien en 2016 asumió el control de las ventas globales, marketing y operaciones de Microsoft, eso significó transformar la cultura de mando y control a una de coaching.

Herminia ha estudiado Revival de Microsoft en profundidad, así que tenemos una clara comprensión de cómo se desarrollaron las cosas. Courtois reconoció que el «por qué» del cambio al coaching fue el paso de Microsoft a una estrategia que se basa en la nube. La economía fundamental de la computación en nube se basa en la premisa de que los clientes solo pagarán por los recursos que utilizan (cuánto tiempo se utiliza un servidor, por ejemplo, o cuánto ancho de banda de datos se consume). Ahora que el crecimiento de los ingresos depende más en gran medida del consumo de las ofertas de Microsoft, todos en la empresa tuvieron que ser expertos en mantener conversaciones en las que pudieran aprender lo que aún no sabían: cómo atender las necesidades insatisfechas de sus clientes. Y con la disponibilidad de potentes herramientas digitales que proporcionan a todos datos en tiempo real sobre métricas clave, ya no tiene sentido que los gerentes dediquen su tiempo a supervisar y controlar a los empleados. Por lo tanto, después de un esfuerzo de reestructuración destinado a dar a los equipos de ventas de Microsoft las habilidades técnicas y de la industria adecuadas para acompañar a los clientes corporativos en su traslado a la nube, Courtois siguió con talleres, herramientas y un curso en línea diseñado para ayudar a los gerentes de la compañía a desarrollar un estilo de coaching de liderazgo.

«Si queremos lograr la transformación a través de la organización», nos dijo, «nuestro mayor desafío es reiniciar nuestros gerentes de personal. 'Gerente de personas' es un trabajo. No eres solo un gerente de ventas, donde tienes una cuota, un territorio, clientes, socios y metas que alcanzar. En realidad eres alguien cuya misión es elegir, crecer y motivar las mejores capacidades para lograr el éxito del cliente».

Lecturas adicionales

Consejos de Coaching

Elimine las barreras.

Como en muchas organizaciones, la vida gerencial en Microsoft tenía un ritmo dictado por revisiones

«Coaching para el Cambio»
Richard Boyatzis, Melvin Smith y
Ellen Van Oosten
HBR, septiembre—octubre 2019

«Cada gerente necesita practicar
dos tipos de coaching»
Dick Grote
HBR.org, 30 de septiembre de 2016

«4 razones por las que los gerentes
deben dedicar más tiempo al
coaching»
Joseph R. Weintraub y James M.
Hunt
HBR.org, 29 de mayo de 2015

«Superar los desafíos comunes de
coaching más difíciles»
Amy Gallo
HBR.org, 15 de abril de 2015

Teoría del Coaching

*Coaching para el Rendimiento:
Principios y Práctica del Coaching y
Liderazgo*
Sir John Whitmore y Performance
Consultants International
Nicholas Brealey, 2017 (edición
totalmente revisada del 25º
aniversario)

*Hora de pensar: Escuchar para
encender la mente humana*
Nancy Kline

trimestrales de negocios. Una de ellas,
una reunión anual conocida como el
examen de mitad de año de enero, fue
una de las manifestaciones más visibles
de la cultura de mando y control.

Con el tiempo, la revisión de mitad de
año se había convertido en una especie
de teatro corporativo en el que el equipo
de C-suite, adoptando una postura
interrogatoria, interrogaría a altos
directivos de todo el mundo sobre sus
progresos y planes. Este formato de
«interrogatorio de precisión» terminó
teniendo «un impacto del miedo en la
gente», dijo un ejecutivo, «porque
sentían que iban a esa reunión para ser
juzgados personalmente. Así que
sentían que tenían que pintar la mejor
imagen que podían sin mostrar errores
o fracasos». Abundaron historias de
altos directivos que comenzaron
ansiosamente su preparación mucho
antes del período de vacaciones de
diciembre. En otras palabras, para dar
una buena impresión, una gran cantidad
de personas más valiosas de la empresa
estaban desviando más de un mes de su
tiempo a prepararse para una revisión
interna.

Cassell Ilustrado,1999

*Indagación humilde: El arte gentil
de preguntar en lugar de contar*

Edgar H. Schein

Berrett-Koehler,2013

Como parte del cambio a una cultura de aprendizaje, Courtois ya había alentado a su equipo a abandonar los cuestionamientos de precisión en favor de un enfoque más orientado al entrenamiento que implicara hacer preguntas como «¿Qué estás tratando de hacer?» «¿Qué está funcionando?»

«¿Qué no funciona?» y «¿Cómo podemos ayudar?» Pero los viejos hábitos mueren duro. Sólo después de que Courtois eliminara la revisión de mitad de año, eliminando así una barrera significativa para el cambio, todos entendieron que quería decir negocios.

Algo similar sucedió en Allen & Overy, donde las evaluaciones y clasificaciones de fin de año se habían convertido en un ritual en gran medida improductivo. En su esfuerzo por convertirse en una organización de aprendizaje, la firma reconoció que estos ejercicios eran un elemento disuasorio para el tipo de conversaciones abiertas y de apoyo que los empleados necesitaban tanto para desarrollarse profesionalmente como para avanzar en la misión de la organización. Por lo tanto, abandonó ese sistema de revisión de rendimiento y ahora capacita a sus socios para que participen durante todo el año en conversaciones de coaching con los asociados, proporcionándoles retroalimentación en tiempo real sobre su trabajo. Los empleados informan que estas conversaciones crean un nuevo y útil nivel de diálogo sobre su desarrollo profesional. Y una vez más, hay beneficios colaterales. Aunque el programa fue diseñado para uso interno, ha hecho que los líderes sénior de la organización se sientan más cómodos al llevar a cabo conversaciones no estructuradas en otros contextos, especialmente durante las negociaciones con clientes de alto riesgo, y eso, a su vez, ha dado lugar a mayores ingresos y a relaciones más profundas con los clientes.

CONCLUSIÓN

Vivimos en un mundo de flujo. Los ejecutivos exitosos deben complementar cada vez más su experiencia industrial y funcional con una capacidad general de aprendizaje, y deben desarrollar esa capacidad en las personas que supervisan. Ya no pueden los administradores simplemente mandar y controlar. Tampoco tendrán éxito al premiar a los miembros del equipo principalmente por ejecutar sin problemas cosas que ya saben hacer. En cambio, con pleno apoyo institucional, necesitan reinventarse como entrenadores cuyo trabajo es sacar energía, creatividad y aprendizaje de las personas con las que trabajan.

A version of this article appeared in the November–December 2019 issue of *Harvard Business Review*.

Herminia Ibarra is the Charles Handy Professor of Organizational Behavior at London Business School. Prior to joining LBS, she served on the INSEAD and Harvard Business School faculties. She is the author of *Act Like a Leader, Think Like a Leader* (Harvard Business Review Press, 2015) and *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career* (Harvard Business Review Press, 2003). Follow her on Twitter @Herminialbarra and visit her website.

Anne Scoular is a cofounder of Meyler Campbell, which trains senior leaders to coach. She is also an associate scholar at the University of Oxford's Saïd Business School and the author of *The Financial Times Guide to Business Coaching*.

Por favor, responda unas pocas preguntas para ayudarnos a mejorar nuestras traducciones.

¿Desea aprender más acerca de estas traducciones? Diríjase a las preguntas frecuentes.

Como agradecimiento por su tiempo, al finalizar la encuesta podrá elegir una publicación gratuita de HBR (PDF) de una lista de artículos predilectos.

¿Cómo calificaría esta traducción?

Pobre

Adecuada

Excelente



¿Cómo describiría su **nivel de lectura y escritura** en los siguientes idiomas?

Nulo

2

3

4

Idioma nativo o
bilingüe



¿Cómo describiría su **nivel de lectura y escritura** en inglés?

This article is about COACHING

 Follow This Topic

Related Topics: [Leadership & Managing People](#) | [Developing Employees](#)

Comments

Leave a Comment

Post Comment

21 COMMENTS

Bill Van Eron 23 days ago

I saw lots of merits in this article. Anything that helps others to discover and do what I was blessed to discover and do one to three decades ago, I will always support. A few added points:

1. Yes, continuous learning and knowing how to synthesize actionable values is a great skill more often found in design thinking.
 2. Yes, it is great for leaders to inspire new ideas, challenges to the status quo and creativity, especially the seeds of good ideas and nurturing more to know what to look for and how to input it as a value, resistance or enabling factor. Also, core to design.
 3. I think advanced leaders can communicate objectives while enabling champions and teams to accomplish them and even expand on them where it increases relevance and growth.
 4. As a unique future-now systems thinker, I shape engaging levels of understanding that all feel inclusive to.
 - One phase might inquire into all factors that define a challenge, obstacle, resistance or more.
 - A next phase may define the solution criteria and priorities in a true system-worthy solution.
 - I usually assess all input, clarify some further, test some assumptions and then shape the solution.
 - There are other steps, yet the buy-in is usually high as is the inclusion and collective effort and success as a result.
 - When I engage the design team, I have prepared management for our approach, given the design team some rough examples to explore, while encouraging them to also add their own ideas as long with greater clarity on the criteria in play.
- All of this is easily learnable to creative and design thinkers. Many will take it further once they are advised through their first two efforts. I see how this thinking greatly improves ones brand, culture, sales, marketing, HR with bolder actions, lower risks, greater all around outcomes. So why not factor this in to the C-Suite, Boards and across functional teams... in my lifetime please?

↪ Reply

1 👍 0 🗨

▼ [Join The Conversation](#)

POSTING GUIDELINES

We hope the conversations that take place on HBR.org will be energetic, constructive, and thought-provoking. To comment, readers must sign in or register. And to ensure the quality of the discussion, our moderating team will review all comments and may edit them for clarity, length, and relevance. Comments that are overly promotional, mean-spirited, or off-topic may be deleted per the moderators' judgment. All postings become the property of Harvard Business Publishing.